

Analisis Kualitas Jasa Pada Hotel Niaga Bengkulu Dengan Metode Six Sigma



SKRIPSI

Oleh :

**Alexander F.B
NPM. C1B109005**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

Analisis Kualitas Jasa Pada Hotel Niaga Bengkulu Dengan Metode Six Sigma



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Bengkulu Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Sarjana Ekonomi (S.E)**

Oleh :

**Alexander F.B
NPM. C1B109005**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

Skripsi Oleh ALEXANDER FUENTA BELLA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, February 2014

Pembimbing Skripsi



Trisna Murni, S.E., M.Si
NIP 1963100 71988032001

Mengetahui,
Ketua Program Ekstensi Ekonomi,



Syamsul Bachri, SE,MSi
NIP. 195601021986031002

**Skripsi Oleh Alexander Fuenta Bella ini
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari Selasa, Tanggal 4 Maret 2014**

Bengkulu, 4 Maret 2014

Dewan Penguji:

Pembimbing,



**Trisna Murni, S.E., M.Si
NIP. 1963100 71988032001**

Penguji Utama,



**Syamsul Bachri, SE,MSi
NIP. 195601021986031002**

Anggota I,

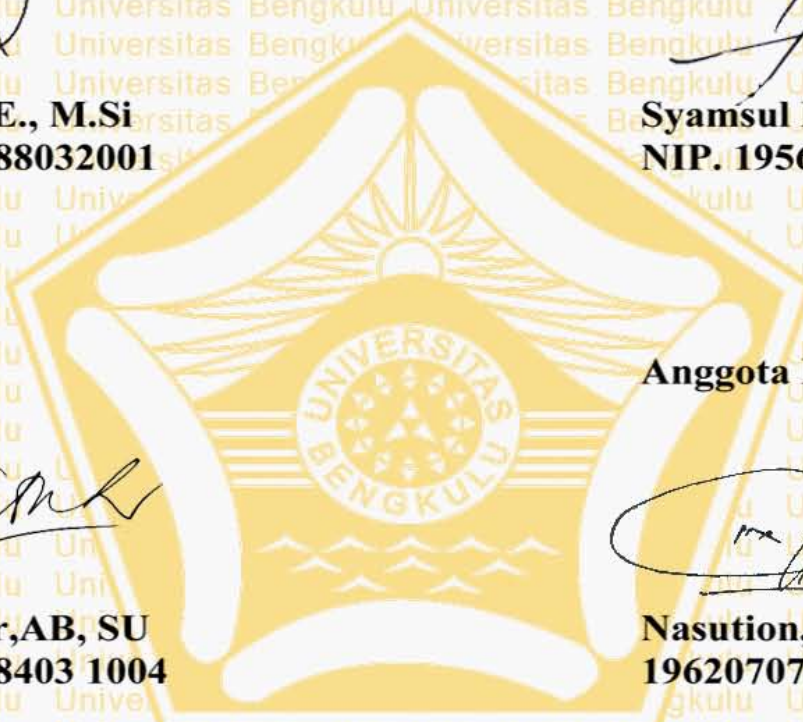


**Dr.Syaiful Anwar,AB, SU
NIP. 19571010198403 1004**

Anggota II,

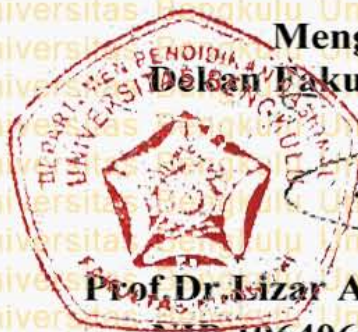


**Nasution,SE,MDM
19620707 1991031003**



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,



**Prof Dr. Lizar Alfansi, S.E.,M.BA
NIP 196406011989031005**

MOTTO

- ♥ *Tidak ada hal yang tidak mungkin jika kita mau berjuang dan mencoba, Allah bersama orang-orang yang ingin berusaha*
- ♥ *Yakinlah akan kemampuanmu maka orang lain akan menghargai kerja kerasmu*
- ♥ *Teruslah bersabar, berjuang dan berdo'a jangan pernah menyerah sebelum semua terselesaikan (Aulia Rachim)*

*Ketika aku memohon pada Allah kekuatan,
Allah memberiku kesulitan agar aku menjadi kuat
Ketika kumohon pada Allah kebijaksanaan,
Allah memberiku akal untuk berfikir
Ketika ku mohon pada Allah keberanian,
Allah memberiku kondisi bahaya untuk kuatasi
Ketika kumohon pada Allah sebuah cinta,
Allah memberiku orang-orang bermasalah untuk kutolong
Ketika kumohon pada Allah bantuan,
Allah memberiku kesempatan
Seperti itulah jalan Allah indah pada waktunya
Akhirnya aku mengerti
Allah tidak selalu memberi apa yang kita minta
Tapi Ia memberi apa yang kita butuh
Dan akhirnya do'aku terjawab sudah
(Kisah seorang pendo'a)*

PERSEMBAHAN

Perjuangan yang panjang telah kutempuh demi menyelesaikan pendidikanku, suka dan duka yang kulalui akhirnya berbuah kebahagiaan. Dengan kerendahan hati ya Allah limpahkanlah anugerah-Mu kepada mereka yang telah menghantarkan keberhasilanku.

Dengan mengucapkan Alhamdulillah atas izin Allah SWT kupersembahkan karya kecil ini untuk bintang-bintang yang telah menerangi hidupku :

- 1. Ayahku H.Mahyudin Salamun dan Ibuku Ellyan terimakasih untuk semua pengorbanan, kasih sayang, nasehat dan do'a yang tak pernah henti dipanjatkan demi keberhasilanku.*
- 2. Keluarga besar Drs. M.Fachruddin S. M.Pd dan Dra. Rita Sujarwati. M.Pd (Wak Cik & Wak Ibu) terimakasih untuk semua pengorbanan, semangat, do'a dan nasehat yang diberikan demi keberhasilanku.*
- 3. Wanita terbaik yang pernah ku kenal Aulia Rachim terimakasih karena telah menemaniku berjuang dari awal hingga akhir, terimakasih untuk waktu, tenaga, semangat dan do'a yang diberikan demi keberhasilanku. Semoga Allah memberikan jalan terbaiknya untuk kita.*
- 4. Saudara-saudaraku Mas Fachri, Mbak Dina, Abang Ary, adik-adikku Farisz, Ido, Ayu, Titi, Alif & Anand terimakasih untuk kasih sayang, semangat dan do'a yang diberikan.*
- 5. Teman-teman satu angkatan 2009 khususnya kelas A, semoga kita semua bisa sukses kedepannya nanti.*
- 6. Agama & Almamaterku*

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian hal atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya yang sah, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin atau tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan kepada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan akan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas batal saya terima

Bengkulu, February 2014

**Alexande Fuenta Bella
C1B1090**

Analysis of Service Quality at Hotel Niaga Bengkulu Through Six Sigma Method

By

Alexander Fuenta Bella ¹⁾

Trisna Murni²⁾

ABSTRACT

Niaga Hotel is one of hotels which work in hotel service. The purpose of this research I to know the level of servis quality base on Six Sigma analysis. This level is measured base on the service capability in sigma of 50 respondents of guest hotel which take accidental sampling, by using measurement model of 25 indikator service quality “(SERVQUAL). The service capability is got from comparison between assessment performance and guest expectation of Niaga Hotel Bengkulu. Based one result of research, the majority of sigma level in capability of service is on level one of sigma. Thus , to identify Niaga Hotel still has lack in giving guest expectation in the service. To attain the six target of sigma is not short time and effort of reparation continually in the service, knowledge and also capability in doing they work. The recepsionist is also able to give the explanation well about facilitation servis to the guest and finally the hotel give some ease in serving process.

Key Word: SERVQUAL, and Six Sigma Analysis.

1) candidate of S1 Econimic

2) Lecturer of Guidance

**ANALISIS KUALITAS JASA PADA HOTEL NIAGA
BENGKULU DENGAN METODE SIX SIGMA
RINGKASAN**

Alexander Fuenta Bella¹⁾

Trisna Murni²⁾

Hotel Niaga Bengkulu merupakan salah satu Hotel yang bergerak dalam bidang jasa penginapan di Bengkulu. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan yang ada Hotel Niaga mengalami beberapa permasalahan diantaranya adalah penurunan tingkat kunjungan hotel, sehingga pihak Hotel Niaga Bengkulu perlu mengetahui kinerja dari proses pelayanan beserta tindakan yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada para tamu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan jasa pada Hotel Niaga Bengkulu berdasarkan analisis Six Sigma. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui penilaian pelayanan jasa di Hotel Niaga Bengkulu berdasarkan data dan fakta yang ada. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian dari persepsi pengguna jasa hotel mengenai layanan yang mereka terima, sedangkan pelayanan harapan diukur dari penilaian penggunaan jasa tentang spesifikasi pelayanan Hotel. Tingkat kualitas jasa dapat diukur berdasarkan kapabilitas pelayanan dalam sigma dari 50 orang responden tamu hotel yang diambil secara *accidental sampling*, dengan menggunakan model pengukuran 25 atribut *servis quality* (SERVQUAL). Kapabilitas pelayanan diperoleh dari perbandingan antara penilaian kinerja dengan harapan para tamu Hotel Niaga Bengkulu.

Dari hasil penelitian, mayoritas tingkatan sigma pada kapabilitas pelayanan jasa Hotel Niaga Bengkulu berada pada tingkat 1,5 sigma. Hal ini mengidentifikasikan Hotel Niaga dalam kondisi pada bisnis yang non kompetitif proses pelayanan jasa hotel. Untuk merubah dan memperbaiki proses kualitas pelayanan jasa Hotel Niaga dibutuhkan perbaikan proses pelayanan agar dapat mencapai tingkat level sigma yang lebih maksimal. Termasuk 3 fokus utama yang dihadapi pemilik Hotel Niaga dalam tindakan perbaikan jasa pada tahun 2013 yaitu: memberdayakan *roomboy* agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, *receptionist* dapat memberikan penjelasan yang jelas agar para tamu dapat mengetahui fasilitas apa yang akan diterima para tamu, serta memberikan kemudahan kepada para pelanggan agar dapat lebih mudah dalam mengakses Hotel Niaga dalam rangka memesan kamar.

Kata kunci : SERVQUAL, dan Analisis Six Sigma

Keterangan :

1) Mahasiswa

2) Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Assalamua'alaikum wr.wb

Atas izin Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, atas kebesaran Rasulullah SAW serta berkat bantuan semua pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Analisis Kualitas Jasa Pada Hotel Niaga Bengkulu dengan Metode Six Sigma”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih, kepada :

1. Pihak Hotel Niaga Bengkulu yang telah mengizinkan melakukan penelitian dan telah banyak membantu dalam penelitian ini dan Para Karyawan Hotel Niaga Bengkulu yang telah banyak membantu dalam penelitian ini
2. Ibu Trisna Murni,SE.,MSi. Selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Syamsul Bachri, SE,MSi selaku Ketua Program Manajemen Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
4. Bapak Syamsul Bachri,SE.,MSi , Bapak Nasution,SE.,MDM dan Bapak DR.Saiful Anwar,AB,SU. Selaku Tim Penguji yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, terimakasih atas ilmu yang telah diberikan kepada penulis, dan seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu terimakasih atas bantuan dan pelayanannya.
6. Semua pihak yang telah banyak membantu hingga selesainya penulisan skripsi ini.

Peneliti menyadari mungkin dalam penulisan skripsi ini terdapat banyak kekurangan, karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat peneliti harapkan.

Akhirnya Allah SWT yang dapat membalas semua bantuan yang diberikan pada peneliti dan berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua. Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
SURAT PERNYATAAN	vi
ABSTRACT	vii
RINGKASAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GABAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Definisi Jasa	8
2.2 Karakteristik Jasa	9
2.3 Klasifikasi Jasa	10
2.4 Penelitian Kualitas Jasa	12
2.5 Definisi Hotel	19
2.6 Pengertian Nilai	20
2.7 Meningkatkan Nilai Produk/Proses pada Aktivitas Organisasi	20
2.8 Kualitas	21
2.9 Pengertian Kinerja	22
2.10 Six Sigma	23
2.11 Prinsip – Prinsip Mengimplementasikan Six Sigma	25
2.12 Proses Kapasitas Six Sigma	26
2.13 Six Sigma Sebagai Quality Sistem Model (QSM)	27
2.14 Penelitian Terdahulu	28
2.15 Kerangka analisis	28
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Definisi Operasional	30
3.2.1 Informasi Kualitas Pelayanan	30
3.2.2 Dimensi Kualitas Pelayanan	32

3.2.3	Metode Six Sigma.....	34
3.2.4	Analisis Six Sigma.....	36
3.2.5	Tindakan Perbaikan Pelayanan.....	37
3.2.6	Kualitas Pelayanan.....	37
3.3	Sumber Data.....	37
3.4	Metode Pengumpulan Data	37
3.5	Metode Pengambilan Sampul.....	38
3.5.1	Populasi.....	39
3.5.2	Sampel.....	39
3.6	Metode Analisis Data	40
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1	Sejarah Singkat Hotel Niaga Bengkulu	45
4.1.2	Struktur Organisasi.....	46
4.1.3	Fungsi Bagian – Bagian Organisasi.....	47
4.1.4	Jumlah Karyawan Dan Jenjang Pendidikan Karyawan.....	48
4.2	Karakteristik Jasa.....	49
4.3	Pembahasan	
4.3.1	Analisis Kinerja Pelayanan Hotel Niaga.....	49
4.3.2	Analisis Spesifikasi Perbaikan Pelayanan Hotel Niaga.....	52
4.3.3	Analisis Hasil Wawancara Mendalam Responden Hotel Niiaga.....	55
4.3.4	Analisis Kapabilitas Kualitas Pelayanan Hotel Niaga Bengkulu.....	58
4.3.5	Analisis Perbaikan Pelayanan Hotel Niaga Bengkulu	62
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	69
5.2	Saran	69
	Daftar Pustaka	
	Lampiran	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tingkat Hunian Kamar Hotel Niaga	3
Tabel 2.1 Tingkat Six Sigma.....	26
Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja menurut jenis pekerjaan & jenjang pendidikan	
Hotel Niaga tahun 2013	48
Tabel 4.2 Bobot Penilaian Tamu Hotel terhadap Kualitas pelayanan Dan Fasilitas Fisik Hotel.....	50
Tabel 4.3 Kinerja Pelayanan Hotel Niaga Bengkulu	51
Tabel 4.4 Bobot Penilaian Spesifikasi Perbaikan layanan pada Indikator Dimensi Pelayanan	53
Tabel 4.5 Derajat Atribut Kepentingan Perbaikan Hotel Niaga Bengkulu	53
Tabel 4.6 Pernyataan Tamu Hotel, Manajer Hotel,dan Karyawan Hotel Mengenai Proses Pelayanan Hotel Niaga	56
Tabel 4.7 Kapabilitas Pelayanan Hotel Niaga Bengkulu Pada Konversi Six Sigma	59
Tabel 4.8 Failure Mode and Effect Analysis(FMEA) Pada Hotel Niaga Bengkulu	64
Tabel 4.9 Bobot dan Penilaian Tingkat RPN.....	66
Tabel 4.10 Tingkat Perbaikan Pada Indikator Pelayanan Hotel Niaga Bengkulu.....	67
Tabel 4.11 Tiga Kendala Utama Dalam Pelayanan Hotel Niaga.....	68

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kesenjangan Kualitas Pelayanan	17
Gambar 2.2 Jungkat – Jungkit Kualitas	21
Gambar 2.3 Kerangka Analisis Penelitian.....	29
Gambar 3.1 Aliran Proses Pelayanan Hotel Niaga.....	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hotel Niaga Bengkulu.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Struktur Organisasi Hotel Niaga Bengkulu
- Lampiran 2. Hasil Perhitungan Kuisioner Penelitian
- Lampiran 3. Tabel Konversi Nilai Six Sigma
- Lampiran 4. Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 5. Surat Izin Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan untuk mempersiapkan diri guna bersaing mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Dalam industri jasa kualitas pelayanan terhadap pelanggan adalah faktor terpenting, dimana pelanggan semakin bersifat teliti dan kritis dalam memilih perusahaan jasa yang akan digunakan. Setiap perusahaan harus mampu menyediakan produk sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Begitu pula dalam bisnis jasa, perusahaan harus dapat memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan keinginan dan apa yang diharapkan pelanggan.

Mutu dan kualitas produk dapat diartikan sebagai tingkat karakteristik produk yang dihasilkan serta hal – hal yang memenuhi kepuasan pelanggan dari produk industri, sedangkan kualitas atau mutu dari suatu jasa lebih sulit di ukur. Persepsi kualitas jasa tergantung pada harapan dan kenyataan, serta proses dan keluaran. Bisnis jasa dalam kehidupan sehari – hari sangat beraneka ragam, diantaranya adalah bisnis perhotelan . Dalam bisnis ini perusahaan tidak hanya menyediakan kamar dengan berbagai tipe dan kelas saja, melainkan juga dilengkapi fasilitas yang memadai, pelayanan karyawan yang cepat dan tanggap serta adanya jaminan keamanan.

Pada observasi yang saya lakukan pada Hotel Niaga saya melihat tingkat kunjungan tamu yang menginap pada Hotel Niaga Tersebut. Saya mewancarai bagian

receptionist mengenai tingkat kunjungan tamu yang menginap dari data yang saya dapat bahwa terjadi penurunan tingkat kunjungan tamu yang menginap pada Hotel Niaga . Pada wawancara yang saya lakukan pada salah satu tamu hotel saya bertanya apakah bapak nyaman berada dihotel Niaga? Jawaban yang diberikan oleh bapak tersebut nyaman hanya saja perlu adanya penambahan fasilitas agar tamu tersebut dapat lebih nyaman dan lama ketika menginap di hotel ini. Dari data yang saya peroleh saya berinisiatif untuk melakukan penelitian agar dapat mengetahui penyebab turunya / merosotnya tingkat hunian tersebut.

Tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kualitas yang ditawarkan adalah hal yang selalu menjadi kunci utama perusahaan jasa agar tetap eksis dan diterima masyarakat. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas barang dan jasa yang dikehendaki pelanggan, sehingga prioritas utama terhadap kualitas adalah hal yang paling penting karena merupakan tolak ukur keunggulan dan daya saing perusahaan,

Kualitas secara umum dapat diartikan sebagai kemampuan suatu produk baik barang maupun jasa dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan menurut Dwiningsih (2000) kualitas merupakan fitur atau karakteristik total dari sebuah produk barang dan jasa yang dikaitkan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang terlihat maupun yang tersirat.

Hotel Niaga merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam jasa perhotelan. Hotel ini memiliki 3 lantai dengan 20 kamar yang terdiri dari 10 superior dan 10

deluxe. Hotel ini merupakan hotel kelas Melati yang ada di Kota Bengkulu. Walaupun dikategorikan kelas Melati, Konsumen dari hotel ini berasal dari berbagai kalangan seperti salesman, wisatawan, pebisnis dan berbagai profesi lain. Selain harganya yang terjangkau hotel ini juga terletak dipusat kota dan pusat pariwisata yang ada dikota Bengkulu.

Table 1.1 Tingkat Hunian Kamar Akomodasi Hotel Niaga Bengkulu

Bulan	Jumlah Kamar	Jumlah kamar yang terjual	Tingkat Hunian
Januari	620	310	50%
February	560	235	42 %
Maret	620	341	55%
April	600	270	45%
Mei	620	310	50%
Juni	600	240	40%
Juli	620	279	45%
Agustus	620	403	65%
September	600	336	56%
Oktober	620	310	50%
November	600	306	51%
Desember	620	372	60%
$\Sigma 12$	$\Sigma 7300$	$\Sigma 3712$	$\Sigma 51 \%$

Sumber : Hotel Niaga Bengkulu (tahun 2013)

Data dari Tabel diatas diperoleh berdasarkan jumlah kamar dikalikan jumlah hari pada bulan tersebut agar dapat mengetahui tingkat hunian pada saat ini. Misalkan pada bulan Januari terdiri dari 31 hari dikalikan 20 kamar hasilnya 620, jumlah kamar yang dihuni harian dikalkulasikan sehingga dapat menentukan persentase tingkat hunian yang dihuni dalam sebulan. Hotel Niaga adalah salah satu perusahaan jasa yang menawarkan berbagai pelayanan terbaik untuk memuaskan para tamu yang datang. Dari data diatas dapat dilihat bahwa setiap bulannya terjadi penurunan tamu

yang cukup signifikan penurunan dibulan Juni dan Juli dikarenakan bulan Ramadhan Dan Idul Fitri. Oleh karena itu Hotel Niaga harus terus melakukan perbaikan terhadap proses operasional mereka sebab, selain faktor persaingan dari hotel – hotel kelas melati yang lainnya yang ada di Bengkulu seperti hotel Dena, hotel Bumi Cendana, Nala Guest House .

Hotel Niaga tergolong Hotel Melati dalam kelas melati 3 (Dinas Pariwisata Bengkulu). Berikut ini adalah syarat fasilitas yang harus dimiliki oleh hotel kelas Melati tiga (Departemen Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Bengkulu) :

1. Ac
2. TV
3. Kursi tamu 2 buah, meja satu
4. Asbak
5. Minuman
6. Lemari pakaian
7. Bel
8. Fasilitas kamar mandi :
 - Ac : bathub, sabun, odol
 - Non AC : Bak Mandi standar

Dari fasilitas diatas, Hotel Niaga memiliki semua fasilitas standar yang harus dimiliki Hotel Kelas Melati 3. Salah satu cara agar perusahaan dapat mengetahui kualitas perusahaan mereka dengan metode Six Sigma, konsep ini fokus pada perbaikan proses, dalam hotel dapat diterapkan perbaikan proses kualitas jasa serta

mengakomodir semua complain dan ketidak puasan layanan yang diberikan agar perusahaan dapat berbenah dan bersaing dalam dunia bisnis. Dapat dipahami dari pengertian Six Sigma yaitu sebuah metode peningkatan proses bisnis yang bertujuan untuk menemukan dan mengurangi faktor- faktor penyebab kecacatan dan kesalahan, meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik, mencapai pendayagunaan aset yang lebih tinggi, serta mendapatkan imbal hasil atas investasi yang lebih baik dari segi produksi maupun pelayanan. (Evans,dkk 2007 :3)

Kelebihan-kelebihan yang dimiliki Six Sigma dibanding metode lain adalah (www.google.dengan kata kunci”six sigma):

1. Six Sigma jauh lebih rinci daripada metode analisis berdasarkan statistik. Six Sigma dapat diterapkan di bidang usaha apa saja mulai dari perencanaan strategi sampai operasional hingga pelayanan pelanggan dan maksimalisasi motivasi atas usaha.
2. Six Sigma sangat berpotensi diterapkan pada bidang jasa atau non manufaktur disamping lingkungan teknikal, misalnya seperti bidang manajemen, keuangan, pelayanan pelanggan, pemasaran, logistik, teknologi informasi dan sebagainya.
3. Dengan Six Sigma dapat dipahami sistem dan variabel mana yang dapat dimonitor dan direspon balik dengan cepat.
4. Six Sigma sifatnya tidak statis. Bila kebutuhan pelanggan berubah, kinerja sigma akan berubah.

Dengan fokus yang sungguh – sungguh pada kualitas, maka sebuah organisasi akan secara aktif berusaha untuk terus menerus memahami kebutuhan dan tuntutan para pelanggan, berusaha untuk membangun kualitas dan mengintegrasikan kedalam proses – proses kerja dengan cara menimba ilmu serta pengalaman dari para karyawan, dan terus memperbaiki semua kualitas jasa yang terbaik.

Bertolak dari masalah pentingnya mengetahui sejauh mana kualitas jasa yang diterapkan dan pengembangan proses layanan jasa untuk memperbaiki layanan yang diberikan pihak Hotel kepada para tamu , maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai “ **Analisis Kualitas Jasa Pada Hotel Niaga Bengkulu Dengan Metode Six Sigma**”.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini yaitu menurunnya tingkat kunjungan hotel dan untuk mengetahui bagaimana tingkat kualitas jasa yang diterapkan pada Hotel Niaga Bengkulu dengan menggunakan *Metode Six Sigma*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kualitas jasa yang diterapkan dan memberi masukan kepada pihak Hotel guna meningkatkan kepuasan konsumen dengan metode Six Sigma.

1.4 Manfaat Penelitian

- a) Sebagai informasi dan referensi bagi pihak yang berminat meneliti masalah ini lebih lanjut.

- b) Bagi Hotel Niaga penelitian ini memberi manfaat untuk memberikan informasi menghadapi persaingan bisnis, serta sebagai referensi langkah perbaikan dimasa yang akan datang melalui metode Six Sigma.
- c) Bagi masyarakat umum hasil penelitian pada hotel Niaga ini diharapkan dapat memenuhi pelayanan yang memenuhi persyaratan sehingga dapat menjadi standar operasional dalam memenuhi keinginan konsumen.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini tetap fokus dan tidak menyimpang dari pokok permasalahan serta menjadi ter arah, maka ruang lingkup penelitian ini adalah :

- Dilakukan pengumpulan data dan informasi melalui perspektif karyawan, pihak manajemen hotel dan para pelanggan Hotel Niaga Bengkulu.
- Tinjauan pelayan Six Sigma Dan peranya difokuskan pada pelayanan jasa, terhadap kualitas proses yang diharapkan.
- Seluruh asumsi yang digunakan dalam penentuan pengukuran menggunakan metode Six Sigma.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Jasa

Menurut Renda dan Heizer (2005: 12) jasa adalah kegiatan ekonomi yang biasanya menghasilkan barang yang tidak nyata seperti pendidikan, hiburan, penginapan, pemerintahan, transportasi dan sebagainya.

Jasa merupakan suatu fenomena yang rumit (*complicated*) (Gronroos, 1990). Kata jasa memiliki banyak arti dan ruang lingkup, dari pengertian yang paling sederhana, yaitu berupa pelayanan dari seseorang kepada orang lain, menurut Kotler (2000 : 477) jasa adalah setiap tindakan atau aktivitas dan bukan benda yang dapat ditawarkan kepada orang lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik), dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dirasakan dari pada dimiliki, serta semua pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam mengkonsumsi jasa tersebut. Kondisi dan cepat lambatnya pertumbuhan jasa akan bergantung pada penilaian kinerja (penampilan) yang ditawarkan oleh pihak perusahaan (Supranto, 1997: 227).

2.2 Karakteristik Jasa

Menurut Djaslim Saladin (2004:134) pengertian jasa adalah sebagai berikut:

“Jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikansesuatu.

“Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sesuatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik.
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan.
4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.

Berdasarkan pengertian jasa di atas, Tjiptono (2004:18) mengutarakan ada lima karakteristik utama jasa bagi pembeli pertamanya.

1. Tidak Berwujud (*Intangibility*)

Jasa berbeda dengan barang. Bila barang merupakan suatu objek, alat, atau benda; maka jasa adalah suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja (*performance*), atau usaha. Oleh sebab itu, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Bagi para pelanggan, ketidakpastian dalam pembelian jasa relatif tinggi karena terbatasnya *search*

qualities, yakni karakteristik fisik yang dapat dievaluasi pembeli sebelum pembelian dilakukan. Untuk jasa, kualitas apa dan bagaimana yang akan diterima konsumen, umumnya tidak diketahui sebelum jasa bersangkutan dikonsumsi.

2. Tidak Dapat Dipisahkan (*Inseparability*)

Barang biasa diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama.

3. Berubah-Ubah (*Variability / Heterogeneity*)

Jasa bersifat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis tergantung kepada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi. Hal ini dikarenakan jasa melibatkan unsur manusia dalam proses produksi dan konsumsinya yang cenderung tidak bisa diprediksi dan cenderung tidak konsisten dalam hal sikap dan perilakunya.

4. Tidak Tahan Lama (*Perishability*)

Jasa tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau kapasitas jalur telepon yang tidak dimanfaatkan akan berlalu atau hilang begitu saja karena tidak bisa disimpan.

2.3 Klasifikasi Jasa

Kotler dalam Tjiptono (2000:59) membagi macam-macam jasa sebagai berikut :

1. Barang berwujud murni, disini hanya terdiri dari barang berwujud seperti sabun dan pasta gigi, tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut.
2. Barang berwujud yang disertai jasa, disini terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik pelanggan.

Contohnya : produsen alat kesehatan tidak hanya menjual alat kesehatan saja, melainkan juga kualitas dan pelayanan kepada pelanggannya (kualitas, dan pelayanan praktek penggunaan alat).

3. Campuran, disini terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama.
Contohnya : rumah makan yang harus didukung oleh makanan yang disediakan pelayanannya.
4. Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan, disini terdiri dari jasa utama dengan jasa tambahan dan/ atau barang pelengkap. Contohnya : pelanggan hotel membeli jasa penginapan kamar. Namun, selama dihotel tentunya ia menikmati makanan, minuman, kolam renang, dan fasilitas lainnya yang disediakan di hotel. Jasa tersebut membutuhkan kamar hotel selanjutnya disertai dengan fasilitas dan kelengkapan aslinya sebagai pendukungnya. Tetapi komponen utamanya adalah hotel.
5. Jasa murni, disini hanya terdiri dari jasa. Contohnya : jasa menjaga bayi, psikoterapi

2.4 Penilaian Kualitas Jasa

Adapun yang menentukan Kualitas Jasa menurut Dwiningsih (2000) adalah :

- a. Reabilitas berhubungan dengan konsisten kinerja dan ketergantungan.
- b. Daya saing berhubungan dengan kesiapan karyawan menyediakan layanan jasa.
- c. Kompetensi berarti kepemilikan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan jasa
- d. Akses mengandung arti mudah didekati dan kemudahan kontak
- e. Kesopanan berhubungan dengan saling menghormati, keramahan
- f. Komunikasi berarti dapat menggunakan bahasa yang mudah dimengerti konsumen.
- g. Kredibilitas mengandung arti dapat dipercaya jujur
- h. Keamanan adalah bebas dari ketakutan dan keraguan
- i. Memahami berhubungan dengan mengenal kebutuhan konsumen
- j. Nyata termasuk bukti fisik dari jasa

Selanjutnya Parasuraman (1985) melakukan kembali penelitian pada kelompok fokus (*focus grup*), baik pengguna maupun penyedia jasa. Akhirnya ditemukan hasil, bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara *communication, competence, courtesy, credibility, dan security* yang kemudian dikelompokkan menjadi satu dimensi yaitu *assurance*. Demikian pula halnya mereka menemukan hubungan yang sangat kuat antara *access* dan

understanding. Yang kemudian digabung menjadi dimensi *emphaty*. Akhirnya Parasuraman (1985) mengemukakan lima dimensi kualitas jasa. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. Kehandalan (*Reability*)

Yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*ontime*), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali. Adapun atribut-atribut yang berada dalam dimensi ini menurut Parasuraman (1985) adalah :

- a. Memberikan pelayanan sesuai janji
- b. Pertanggung jawaban tentang penanganan konsumen akan masalah pelayanan
- c. Memberi pelayanan yang baik saat kesan pertama kepada konsumen
- d. Memberi pelayanan tepat waktu
- e. Memberikan informasi kepada konsumen tentang kapan pelayanan yang dijanjikan akan direalisasikan.

2. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu, terutama tanpa alasan yang jelas, akan menimbulkan kesan negatif yang tidak seharusnya terjadi. Kecuali jika kesalahan ini

ditanggapi dengan cepat, maka bisa menjadi suatu yang berkesan dan menjadi pengalaman yang menyenangkan. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini menurut Parasuraman (1985) adalah :

- a. Memberikan pelayanan yang cepat
- b. Kerelaan untuk membantu / menolong konsumen
- c. Siap dan tanggap untuk menangani respon permintaan dari para konsumen

3. Jaminan (*Assurance*)

Meliputi pengetahuan, kemampuan, keramahan, sopan dan sifat dapat dipercayai dari kontak personel untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan resiko. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini menurut Parasuraman (1985) adalah :

- a. Karyawan yang memberi jaminan berupa kepercayaan diri kepada konsumen
- b. Membuat konsumen merasa aman saat menggunakan jasa pelayanan perusahaan
- c. Karyawan yang sopan
- d. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas sehingga dapat menjawab pertanyaan dari konsumen.

4. Empati (*Emphaty*)

Meliputi sikap kontak personel maupun perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan.

Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini menurut Parasuraman (1985) adalah:

- a. Karyawan yang memberi jaminan berupa kepercayaan diri kepada konsumen
- b. Karyawan yang mengerti keinginan dari para konsumennya

5. Produk-Produk Fisik (*Tangibles*)

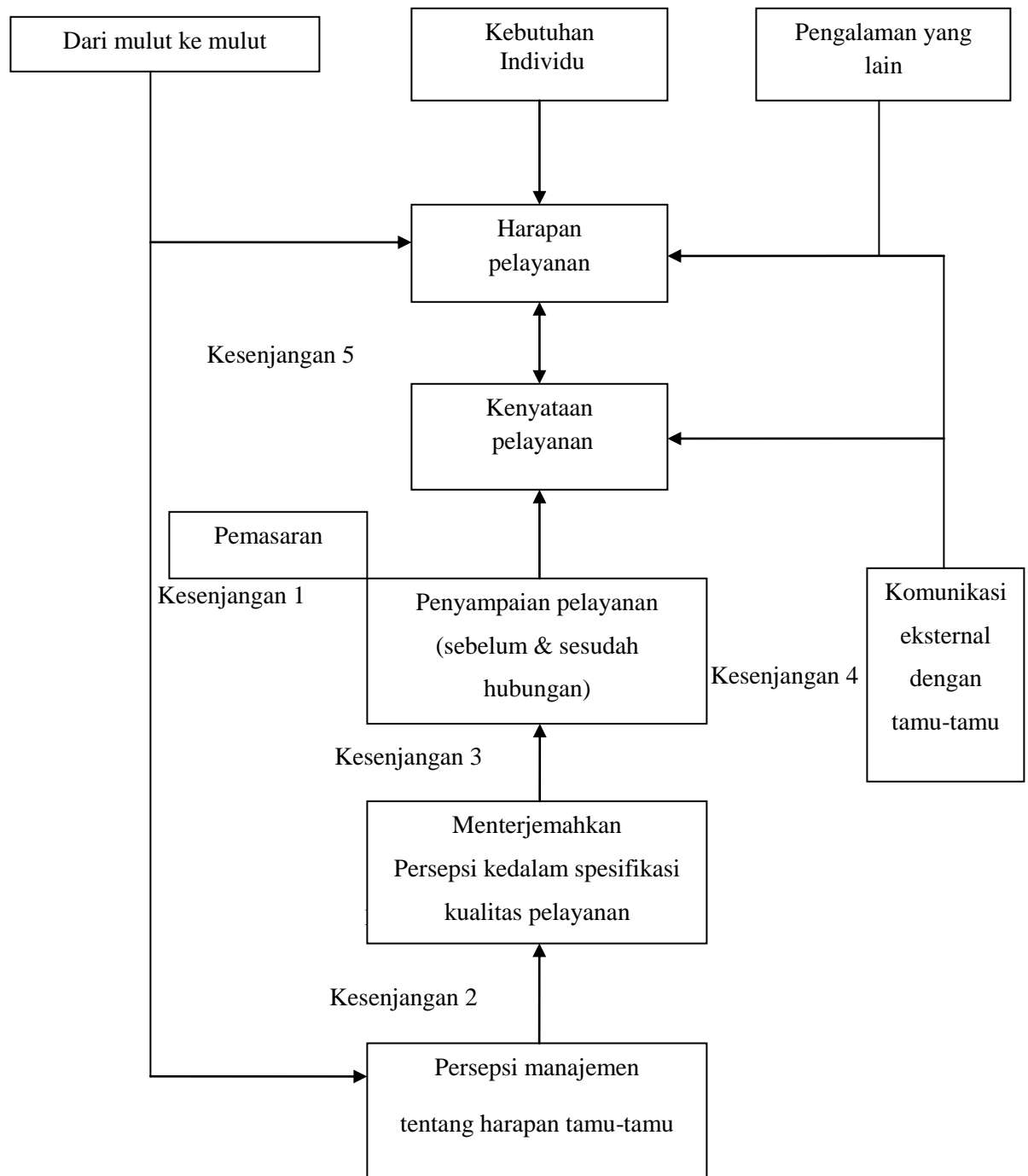
Tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan, dan sarana komunikasi serta yang lainnya yang dapat dan harus ada dalam proses jasa. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini menurut Parasuraman (1985) adalah :

- a. Peralatan yang modern
- b. Fasilitas yang menarik

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa adalah :

- Ketepatan waktu pelayanan
- Akurasi pelayanan
- Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
- Tanggung jawab
- Kelengkapan
- Kemudahan mendapatkan pelayanan
- Variasi model pelayanan
- Pelayanan pribadi
- Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
- Atribut pendukung pelayanan lainnya.

Berbagai dimensi kualitas pelayanan di atas harus diperhatikan oleh manajemen industri jasa. Untuk mengetahui penyebab perbedaan persepsi dalam memberikan kualitas pelayanan jasa hotel maka Agus Sulastiyono (2006) mengidentifikasikan 5 kesenjangan yang terjadi dalam kualitas jasa dapat dilihat pada gambar kesenjangan kualitas pelayanan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kesenjangan Kualitas pelayanan
Sumber : Sulastiyono (1999 : 38)

- Kesenjangan 1 ditimbulkan karena ketidaksesuaian antara persepsi yang dibuat oleh manajemen tentang harapan-harapan konsumen, dan persepsi tamu terhadap barang dan/ atau jasa pelayanan yang diterima.
- Kesenjangan 2 timbul karena ketidak mampuan manajemen dalam merumuskan tingkat sasaran kualitas pelayanan untuk memenuhi persepsi harapan tamu, dan ketidak mampuannya untuk menterjemahkan ke dalam spesifikasi pekerjaan guna merealisasikan tingkat sasaran kualitas pelayanan tersebut.
- Kesenjangan 3 disebabkan karena ketidaksesuaian pelayanan yang diberikan dengan para tamu, dengan spesifikasi pelayanan yang telah ditentukan oleh manajemen
- Kesenjangan 4 disebabkan karena perbedaan antara pelayanan yang telah dijanjikan oleh pihak manajemen. Dengan yang diterima oleh tamu, perbedaan ini diakibatkan informasi internal dan eksternal
- Kesenjangan 5 disebabkan karena akumulasi dari kesenjangan – kesenjangan yang lain (1 s.d 4) yaitu berakhir pada terjadinya ketidak sesuaian antara harapan tamu, dengan kenyataan yang diterima oleh para tamu.

2.5 Definisi Hotel

Menurut *hotel propriitors act* dalam Sulastiyono (1999 :50) hotel adalah “suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus”

Selanjutnya dalam surat keputusan Menparpostel No. KM37/PW.340/MPPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel Bab I, pasal 1, ayat (b) menyebutkan hotel adalah “ suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa pengunjug lainnya bagi umum dikelola secara komersial”.

Menurut *united state lodging industri* dalam Sulastiyono (1999:6) membagi hotel menjadi tiga jenis yaitu :

1. *Transient* hotel, adalah hotel yang letak/lokasinya ditengah kota dengan jenis tamu yang menginap sebagian besar adalah urusan bisnis dan turis.
2. *Residential* hotel, adalah hotel yang pada dasarnya merupakan rumah-rumah berbenruk apartemen dengan kamar-kamarnya, dan disewakan secara bulanan atau tahunan. *Residential hotel* juga menyediakan kemudahan-kemudahan seperti layaknya hotel, seperti restoran, pelayan

makan yang diantar hotel, seperti restoran, pelayanan makan yang diantar ke kamar, dan pelayanan kebersihan.

3. *Resort* hotel, adalah hotel yang pada umumnya berlokasi di tempat-tempat wisata, dan menyediakan tempat-tempat rekreasi dan ruang serta fasilitas konferensi untuk tamu-tamunya.

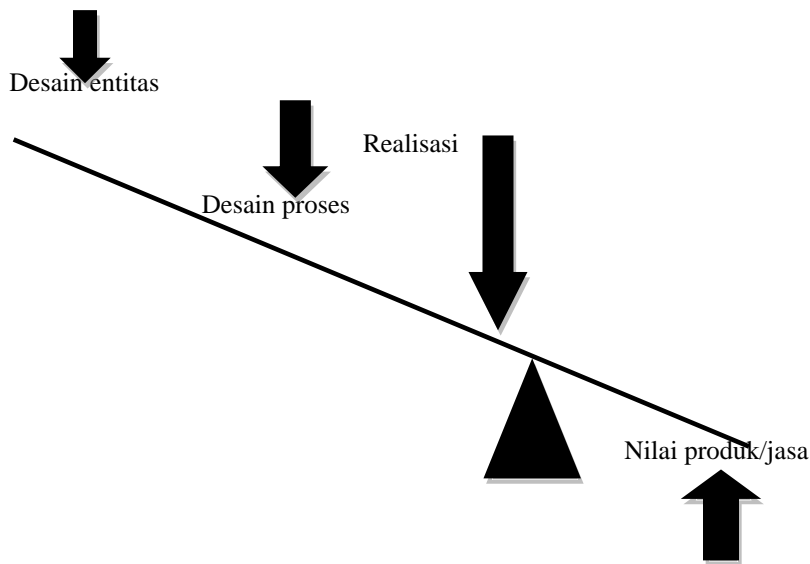
2.6 Pengertian Nilai (*value*)

Yang dimaksud dengan nilai (*value*) adalah sesuatu yang bersifat relative dan tidak absolute (Anang, 2007:186). Dalam konsep Six Sigma, optimalisasi nilai dapat dilakukan dalam berbagai cara. Nilai kepuasan akan diperoleh ketika nilai pemanfaatan sumberdaya menjadi rendah.

Konsumen eksternal akan mengharapkan nilai yang tertinggi dari produk/jasa yang dibelinya, sekalipun produk/jasa yang ditawarkan dalam harga yang relatif murah (konsep kepuasan konsumen). Di satu sisi, *supplier* (pemasok sumber daya proses) melihat bahwa situasi bisnis akan sangat menguntungkan baginya jika *supplier* yang berkepentingan dalam memasok sumber daya kebutuhan proses berjumlah lebih sedikit (tingkat persaingan *supplier* tidak ketat). Sementara itu, nilai adalah ekspresi hubungan dari keduanya (Anang, 2007:187)

2.7 Meningkatkan Nilai produk/proses pada Aktivitas Organisasi Kinerja

Peningkatan nilai-nilai produk/jasa dan proses adalah focus *Six Sigma* di dalam aktivitas organisasi bisnis. Aktivitas organisasi kerja dalam strategi *Six Sigma* dikemas dalam proses desain yang dijelaskan pada gambar berikut



Gambar 2.4 jungkat-jungkit kualitas

Tipe desain "*upstream*" (desain entitas, desain proses, dan realisasi) akan berpengaruh kuat terhadap nilai jasa produk/jasa. Aktivitas *Six Sigma* akan proaktif mengondisikan pergerakan desain "*upstream*" dalam fungsi-fungsi perencanaan preventif problem dan menggeser nilai desain rata-rata menuju desain yang unggul (Anang Hidatat, 2007:190).

2.8 Kualitas

Kualitas merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari karakteristik, derajat, atau nilai-nilai dari suatu keunggulan sedangkan menurut ISO 8402 kualitas adalah totalitas karakteristik dari berbagai etitas yang memberikan segenap kemampuannya pada nilai-nilai kebutuhan serta nilai-nilai kepuasan. Pengertian lain dari kualitas adalah mengerjakan dengan cara yang benar, dan setiap saat berfikir dengan cara yang benar. (Motorola, DFSS, 2003) .

Ketika suatu produk atau pelayanan telah memenuhi atau melebihi harapan konsumen, maka dapat diartikan bahwa sebuah produk atau jasa pelayanan tersebut telah mencapai nilai-nilai kualitas yang baik ataupun tinggi. Sedangkan *The American Society For Quality* (ASQ) menggambarkan kualitas sebagai "suatu konsistensi hubungan antara dua belah pihak (produsen-konsumen) yang memiliki karakteristik masing-masing".

Menurut ASQ konsep kualitas terbagi menjadi dua prinsip, yaitu :

- 1) Karakteristik produk maupun jasa pelayanan dilihat dari seberapa besar kemampuan produk maupun jasa pelayanan itu memberikan nilai pada kebutuhan, harapan dan kepuasan konsumen.
- 2) Suatu produk atau jasa pelayanan yang bebas dari nilai-nilai defisiensi.

Dengan pandangan tersebut, ASQ mendefinisikan kualitas berdasarkan (p)ada seberapa besar produk atau jasa pelayanan memiliki kemampuan dalam memuaskan konsumen seiring dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan serta harapan pelanggan.

Dalam perspektif inisiatif Six Sigma, pengertian mengenai kualitas adalah penyelarasan produk/jasa/proses terhadap persepsi konsumen tentang nilai-nilai kualitas itu sendiri (Anang, 2007 : 207)

2.9 Pengertian Kinerja

Secara garis besar kinerja memiliki banyak definisi, salah satu definisi dari kinerja yaitu kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Prabowo, 2003). Kinerja merupakan sebuah jaminan dari kemampuan

perusahaan dalam mengelola sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan hasil dan tindakan yang diharapkan yaitu focus kepada pelanggan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi dari penilaian kinerja dibutuhkan tidak hanya untuk kepentingan perusahaan jangka pendek, tetapi juga penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan jangka panjang. Informasi sangat diperlukan oleh perusahaan baik berasal dari internal perusahaan maupun pelanggan untuk mengevaluasi kepentingan perusahaan dalam menghasilkan arus kas, informasi dan berguna dalam mengambil keputusan ekonomi yang lebih tepat dan baik (Evans, dkk. 2007 :3)

2.10 Six Sigma

Six Sigma adalah sebuah metode peningkatan proses bisnis yang bertujuan untuk menemukan dan mengurangi faktor-faktor penyebab kecacatan dan kesalahan, meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, mencapai tingkat pendayagunaan asset yang lebih tinggi serta mendapat imbalan hasil atas investasi yang lebih baik dari segi produksi maupun pelayanan (Evans, dkk. 2007:3). Sedangkan pengertian lain dari *Six Sigma* yaitu merupakan tingkat variabilitas yang menyatakan *performance* suatu proses. Tingkat mutu 6σ adalah tingkat mutu dimana proses dengan penyebaran 6σ terhadap rata-rata proses masih memenuhi spesifikasi. 6σ juga dapat diartikan sebagai tingkat dimana 3,4 kecacatan dihasilkan dari satu juta kesempatan terjadinya (Breyfogle, 1999).

Inti dari filosofi *Six Sigma* bertumpu pada beberapa konsep penting (Anang, 2007) :

- 1) Selalu berfikir dalam kerangka proses bisnis utama serta kebutuhan pelanggan dengan tetap berfokus pada tujuan strategis perusahaan.
- 2) Memusatkan perhatian pada para pendukung perusahaan yang bertanggung jawab menyukseskan tujuan penting. Fokus pada proses manajemen dan perbaikan.
- 3) Menekankan system pengukuran yang bisa dikuantifikasi, seperti cacat per satu juta kemungkinan yang bisa diterapkan disetiap bagian perusahaan: produksi, dan lain-lain.
- 4) Memastikan bahwa sistem pengukuran yang tepat teridentifikasi di awal setiap proses serta memastikan bahwa system tersebut berfokus pada pencapaian bisnis, sehingga dapat memberikan system insentif dan akuntabilitas.
- 5) Menyediakan pelatihan menyeluruh dan diikuti dengan penugasan tim proyek untuk meningkatkan profitabilitas. Kerja sama tim juga harus selalu mulus.
- 6) Menciptakan ahli-ahli peningkatan proses yang berkualifikasi tinggi yang dapat menerapkan aneka alat untuk meningkatkan kinerja.
- 7) Mencanangkan tujuan jangka panjang untuk perbaikan (kesempurnaan).

Six Sigma tidak sekedar berorientasi pada kualitas produk/jasa, tetapi juga pada seluruh aspek operasional bisnis dengan penekanan dalam fungsi-fungsi proses.

Six Sigma adalah suatu pendekatan "*process focused*" dalam upaya pengembangan dan peningkatan aktivitas bisnis. Kuncinya adalah meningkatkan seluruh proses pada waktu bersamaan. Proses ini dapat berupa sistem pengembangan produk atau jasa.

Caulkin (1985) mendefinisikan proses sebagai suatu rangkaian kerja berkesinambungan yang disebut dengan suksesi kegiatan regular dan berlangsung secara terbatas serta bergantung pada kondisi yang ada dalam upaya pencapaian hasil tertentu. Sedangkan Arjard (1998) mendeskripsikan proses sebagai serangkaian aktifitas input dengan penambahan berbagai nilai yang akhirnya menghasilkan output sesuai dengan ekspektasi konsumen.

2.11 Prinsip-prinsip untuk mengimplementasikan *Six Sigma*

Prinsip – prinsip dasar dalam mengimplementasikan *Six Sigma* adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang penuh komitmen dari manajemen atas.
- b. Integrasi dengan inisiatif, strategi bisnis, dan pengukuran kinerja yang sudah ada.
- c. Berfikir secara proses.
- d. Pengumpulan data pasar dan pelanggan.
- e. Orientasi lini bawah
- f. Kepemimpinan untuk semua pasukan.
- g. Pelatihan.

- h. Dorongan dan penghargaan berkelanjutan.

Prinsip – prinsip dasar Six Sigma diatas merupakan keseluruhan bagian yang penting dari Six Sigma, jadi keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengimplementasikan Six Sigma harus dapat menguasai keseluruhan konsep Six Sigma diatas.

2.12 Proses Kapabilitas *Six Sigma*

Menurut garrison (2001, dalam Manggala, 2005) proses kapabilitas sigma dapat digolongkan menjadi enam golongan (*6 σ capable*) dimana pada golongan sigma terkecil (1σ) memiliki kerusakan potensial yang tinggi dibandingkan golongan sigma yang terbesar dengan tingkat kerusakan yang kecil (6σ) dengan pencapaian tingkat kerusakan 0,00034% pada tabel berikut :

Tabel 2.3 : Tingkat *Six Sigma*

Level σ	Kapabilitas proses	Tingkat keberhasilan	Tingkat kerusakan	CAPABILITY
6 Sigma	3,4	99,9997 %	0,00034%	Kelas Dunia
5 Sigma	233	99,977 %	0,023%	Mayoritas Bisnis
4Sigma	6.210	99,38 %	0,62%	
3 Sigma	66.807	93,3%	6,7%	
2 Sigma	308.538	69,1%	30,9%	Bisnis
1 Sigma	691.462	30,9%	69,1	Nonkompetitif

Sumber : Gasperz (2002)

2.13 *Six Sigma* Sebagai Quality Sistem Model (QSM)

Untuk mewujudkannya, *Six Sigma* memerlukan tahap QSM yaitu adalah "*Six Sigma* (6σ)" yang secara intensif dikaji dan dikembangkan di General Electric. GE Annual Report (1999). Dengan cara *Six Sigma* lebih menonjolkan pendekatan "DMAIC" (*define-measure-analysis-improve-control*).

Dalam perkembangannya, pendekatan perencanaan/ desain *Six Sigma* menjadi salah satu proses penting dalam pra-implementasi DMAIC (*define-measure-analysis-improve-control*), yang kemudian disebut dengan istilah "*design for Six Sigma*" (DFSS). Pra-implementasi proses yang dilakukan dengan implementasi DMAIC disebut dengan "*regular Six Sigma improvement*", yang bertujuan untuk meningkatkan suatu proses tanpa ada desain sebelumnya atau sepenuhnya mendesain kembali suatu system yang sudah ada.

Menurut Kai, dkk (2003) filosofi *Six Sigma* pada dasarnya terbagi menjadi dua, yaitu upaya menuju suatu keberhasilan dan keunggulan absolute dalam perencanaan, baik dalam merancang suatu produk, proses pabrikasi, proses jasa/layanan, atau suatu proses bisnis secara umum. Desain superior DFSS akan menghasilkan produk dengan nilai kepuasannya atas produk yang telah dibangun tersebut. Dalam proses jasa pelayanan desain superior DFSS akan menghasilkan proses yang sesuai dengan keinginan konsumen dan menyediakan jasa/layanan dengan mutu yang tinggi, pada biaya dan harga yang rendah. Sedangkan dalam proses bisnis, sebuah korporasi tidak hanya harus memiliki desain superior DFSS, tetapi produk maupun proses actual yang telah dibangun dalam suatu desain seharusnya diimbangi dengan perencanaan strategis pasca-perencanaan produk.

Menurut Dick, dkk (2002) mendefinisikan tiga komponen elemen kritis *Six Sigma* :

- 1) Mendesain proses kebutuhan konsumen dengan menggunakan perangkat *design for Six Sigma* (DFSS)
- 2) Meningkatkan proses yang sudah ada dengan metode pendekatan DMAIC (*define-measure-analysis-improve-control*), yang difokuskan pada fsliminasi ketidak produktifan, pengembangan dan penerapan matriks-matriks proses baru, serta pemanfaatan teknologi sebagai penggerak pertumbuhan.
- 3) Manajemen proses pengembangan bisnis dengan menyusun sebuah tim yang bekerja *real tim* dalam aktivitas pengukuran, pemantauan, dan meneliti aktivitas-aktivitas bisnis secara berkelanjutan dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan kinerja organisasional bisnis.

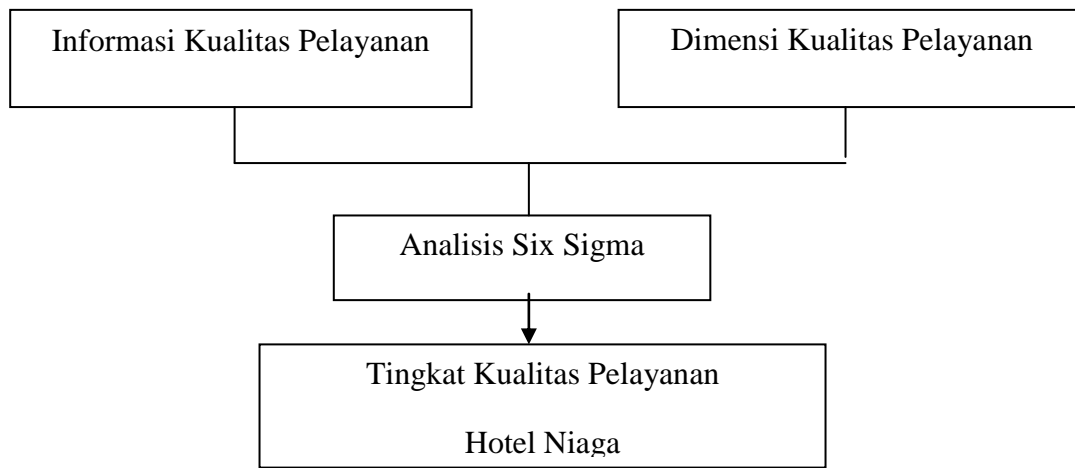
2.14 Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan metode *Six Sigma* pernah dilakukan oleh Oki Risbiyanto (2009) alumni UNIB, jurusan manajemen operasional dengan judul "Analisis Tingkat Kualitas Pelayanan Jasa dengan Metode Six Sigma Pada Usaha Jasa Servis Motor", sedangkan penelitian ini objek penelitiannya yaitu tingkat kualitas jasa pada Hotel Niaga Bengkulu.

2.15 Kerangka Analisis

Kerangka analissi merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang

penting (Sugiono, 2005). Berdasarkan tujuan penelitian ini tampak pada gambar 2.5. Kerangka analisis ini menunjukkan langkah-langkah analisis *Six Sigma* dalam mengukur tingkat kualitas layanan dalam menghadapi perubahan tuntutan pelayanan pelanggan Hotel Niaga pada proses pelayanan.



Gambar 2.5 Kerangka Analisis Penelitian
Sumber : Agus Sulustiyono(2006)

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Indrianto dan Supono (1998 : 27), penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan opini (individu, kelompok atau organisasional), kejadian, atau prosedur.

Penelitian ini juga bersifat survei lapangan, yaitu secara langsung melakukan penelitian pada pengguna jasa dan pihak penyelenggara jasa hotel niaga Bengkulu. Menggunakan metode survey yaitu pada penelitian ini diambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuisioner dan wawancara sebagai alat untuk mengumpulkan data utamanya. Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah "*descriptive survei*", yaitu suatu cara menganalisis dengan menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiono, 2005).

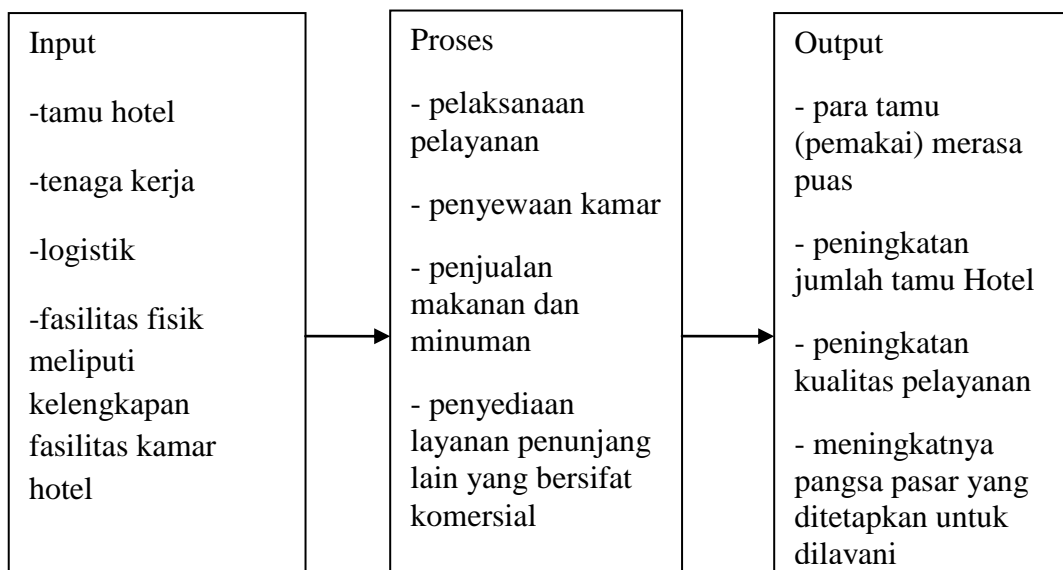
3.2 Definisi Operasional

1. Informasi Kualitas Pelayanan

Adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam pengumpulan informasi untuk mengevaluasi layanan perusahaan dari segi pengguna jasa dan pihak manajemen Hotel Niaga. Pada kegiatan pengumpulan informasi ini, peneliti melakukan observasi

pada proses pelayanan tamu yang menginap, dari proses pelayanan pemesanan kamar, pelayanan penerimaan tamu, hingga proses tamu "*check out*" dari Hotel Niaga. Pada dasarnya proses pelayanan hotel terdapat tiga langkah operasional yang seharusnya konsisten antara satu sama lain (Sulastiyono, 1999)

Skema proses pelayanan Hotel Niaga dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.1 Aliran Proses Pelayanan Hotel Niaga

Sumber :Agus Sulastiyono (2006)

Informasi pelayanan juga diperoleh dari bimbingan dan konsultasi dengan pihak manajer Hotel Niaga secara langsung, karena kegiatan ini digunakan untuk mengevaluasi pelayanan menurut kondisi perusahaan. Sedangkan dalam perspektif pengguna jasa, indikator untuk menilai pelayanan yang diberikan berdasarkan dimensi kualitas jasa menurut Parasuraman dan Berry (1985), dengan penyesuaian lingkungan penelitian dan mengevaluasi layanan, berupa *reliability* (keandalan),

responsiveness (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *emphaty* (empati), *tangible* (nyata) terhadap pengguna jasa Hotel Niaga Bengkulu. Tujuan dari kegiatan pengumpulan informasi ini yaitu untuk menemukan indikator dalam mengevaluasi pelayanan melalui perspektif pengguna jasa dengan penyesuaian layanan yang diberikan Hotel Niaga Bengkulu.

2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Kualitas merupakan target yang sulit dipahami dalam banyak pelayanan, kadang – kadang merupakan pekerjaan yang bersifat ajaib. Pelanggan kadang tidak puas dengan hasil pelayanan yang diterimanya. Menurut Zeithaml et al. (1990) lima dimensi kualitas pelayanan mencakup :

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER PUSTAKA
1. Tampilan Fisik dan sarana perusahaan (<i>tangible</i>)	Fasilitas kamar tersedia dengan lengkap dan memadai	1,2
	Fasilitas tidur yang disediakan setiap kamar memadai	1,2
	Fasilitas kamar mandi tersedia dengan lengkap ((sabun, handuk, sikat gigi, dan kebersihan air)	1
	Ruang tunggu dan lobby hotel nyaman	1
	Kamar dan tempat tidur tersedia dengan rapi dan bersih	1
	Area parkir luas	1,2
2. Sikap dan kemampuan karyawan dalam	Proses check in dan check out pelanggan	1

meyakinkan pelanggan (<i>responsiveness</i>)	dilayani dengan baik	
	House keeping melayani dan bekerja dengan baik	1
	Roomboy melakukan tugas dengan baik	1
	Karyawan memiliki kemampuan,pengetahuan, serta kecakapan dalam menjalankan tugas	1
	Karyawan melakukan penjelasan yang baik mengenai fasilitas dan layanan yang akan diterima pengguna jasa hotel	1
3.Kesediaan untuk memberikan layanan dengan baik (<i>reability</i>)	Kebutuhan pelanggan hotel dilayani secara tepat	1
	Kebutuhan break fast	1
	Roomboy melakukan tugas dengan baik	1
	Karyawan memiliki kemampuan,pengetahuan, serta kecakapan dalam menjalankan tugas	1
	Karyawan melakukan penjelasan yang baik mengenai fasilitas dan layanan yang akan diterima pengguna jasa hotel	1
4. kemampuan karyawan dalam memnuhi layanan yang dijanjikan (<i>assurance</i>)	Pelayanan yang diberikan karyawan hotel sesuai dengan kebutuhan pelanggan	1
	Karyawan memberikan tanggapan dan perhatian atas keluhan dan pertanyaan tamu hotel	1,2
	Tarif biaya sesuai dengan fasilitas pelayanan yang diterima	1,2
	Pengguna jasa hotel merasa aman dan nyaman	1,2

	Karyawan memiliki ketelitian dalam menjaga kebersihan ruangan hotel	1
	Pengguna jasa hotel merasa aman dan nyaman	1
5. Perhatian pribadi dan ketulusan karyawan (<i>emphaty</i>)	Hotel memberikan kemudahan dalam proses pelayanan pada pelanggan	1
	Karyawan memberikan perhatian dan tanggapan atas keluhan dan permintaan pelanggan	1,2
	Komunikasi antara karyawan dan pelanggan terjalin dengan baik	1
	Karyawan bekerja dengan sopan,ramah dan jujur	1
	Sikap karyawan terhadap pengguna jasa hotel baik	1

No sumber pustaka : 1. Agus Sulastiyono 2006

2. Hotel Niaga

3. Metode Six Sigma

Pada tahap ini metodologi *Six Sigma* berperan sebagai kegiatan dalam memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi penyimpangan dalam proses (*process variances*) sekaligus mengurangi cacat (produk/jasa yang diluar spesifikasi). Sehingga analisis menggunakan metode *Six Sigma* berperan pada penyusunan variabel-variabel yang diinginkan pelanggan dengan lebih terarah bagi pihak Hotel Niaga Bengkulu dan merupakan sebuah referensi untuk mencapai suatu keadaan yang nyaris bebas cacat (*zero defect*). Tahap-tahap implementasi *Six Sigma* menggunakan proses DMAIC, meliputi :

- a. Tahap perumusan, tahap pengumpulan informasi berdasarkan perspektif karyawan, atau dapat juga dispesifikasikan sebagai tahap pendefinisian masalah pihak manajemen dan pelanggan Hotel Niaga Bengkulu, dalam mengidentifikasi dan menentukan penyimpangan.
- b. Tahap pengukuran, pada tahap ini berfokus pada pemilihan masalah yang harus diatasi, mengidentifikasi penyimpangan *performance* proses pelayanan yang mempengaruhi kualitas Hotel Niaga Bengkulu pada pengumpulan informasi, pengukuran untuk mengetahui banyaknya penyimpangan yang berkaitan dengan *CTQ*. Yang menggambarkan hubungan ini yaitu $Y = F(X)$. Dimana Y mewakili seperangkat variabel respons yang penting (*CTQ*), dan X mewakili seperangkat variabel input penting yang mempengaruhi Y. misalnya Y dapat mewakili waktu pelayanan penerimaan dan pengantaran penyewa hotel menuju ruangan. X juga bisa melibatkan jumlah petugas yang menangani penerimaan tamu hotel, kecepatan pelayanan, dan lain-lain. Pendekatan ini membantu mengkomunikasikan faktor-faktor yang penting yang dapat dikendalikan atau diubah untuk memperbaiki *CTQ*.
- c. Tahap analisa (*analyze*), fokus tahap analisis yaitu berfokus pada pernyataan mengapa cacat, kesalahan, atau variasi yang berlebihan terjadi, mendeteksi variabel utama pada penyimpangan dengan penggambaran standar deviasi, dimana variabel utama penyimpangan untuk mengidentifikasi faktor-faktor sukses yang mempengaruhi faktor-faktor kegagalan pada kepentingan pelanggan Hotel Niaga Bengkulu dalam mewujudkan peningkatan kualitas.

- d. Tahap peningkatan, setelah akar permasalahan dipahami maka dilakukan cara untuk menghilangkan atau memecahkan masalah dengan cara mengumpulkan ide serta memperbaiki kinerja pengukuran variabel X sehingga memperbaiki CTQ.
- e. Tahap pengendalian, fase pengendalian ini berfokus pada bagaimana menjaga agar terus berlangsung. Perbaikan ini bisa saja termasuk menentukan standar atau prosedur baru, mengadakan pelatihan untuk karyawan, serta mencanangkan system pengendalian untuk meyakinkan agar perbaikan tidak lakaung oleh waktu.

4. Analisis *Six Sigma*

Pada penelitian ini. Analisis *Six Sigma* yaitu sebuah kegiatan statistik dalam pengukuran tingkat pelayanan Hotel Niaga berdasarkan tingkatan Six Sigma. Sigma dalam penelitian ini adalah ukuran kualitas pelayanan yang telah diberikan pihak Hotel Niaga Bengkulu. Perhitungan *Six Sigma* dalam penelitian ini berupa gambaran interval antara harapan dengan kepentingan pelayanan pengguna jasa Hotel Niaga Bengkulu yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Interval } 6\sigma = T - \text{LSL dan } \text{USL} - T$$

Keterangan :

Interval 6σ = batasan pengendalian *Six Sigma*

USL = *Upper Spesification Limit* (Batas atas Spesifikasi)

LSL = *Lower Spesification Limit* (Batas bawah Spesifikasi)

T = Target (kinerja pelayanan perusahaan)

5. Tindakan Perbaikan Pelayanan

Tindakan perbaikan kualitas yaitu suatu tahap dari hasil evaluasi kualitas pelayanan yang diberikan Hotel Niaga Bengkulu kepada tamu hotel dalam memenuhi harapan dan kebutuhan tamu. Dengan memantau proses yang mengalami modifikasi perbaikan sehingga variabel dibawah control dapat dipertahankan dan meningkatkan pencapaian hasil pada Hotel Niaga Bengkulu. Pada tahap dilakukan teknik wawancara dengan pimpinan perusahaan berdasarkan referensi perbaikan untuk penetapan *Standar Operating Procedure (SOP)* Hotel Niaga Bengkulu.

6. Kualitas Pelayanan

Dari analisis *Six Sigma* pada Hotel Niaga Bengkulu, peneliti dapat mengetahui tingkat pelayanan yang diberikan Hotel Niaga dalam memenuhi harapan dan kebutuhan tamu hotel. Sehingga analisis *Six Sigma* berperan sebagai informasi yang mempermudah manajemen Hotel Niaga agar lebih terarah dalam mengambil tindakan perbaikan pelayanan. Tindakan perbaikan pelayanan adalah tahap akhir yang ingin dicapai dari penelitian ini.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder untuk pengumpulan data, adapun yang dimaksud dengan kedua data tersebut adalah :

a. Data Primer

Dalam hal ini penulis langsung mengambil data dengan cara penyebaran pengisian kuisioner oleh para response baik pihak manajemen dan tenaga *front line* (karyawan, resepsionis, cleaning servis, petugas parkir, dll) pengguna pada Hotel Niaga (pelanggan yang menginap lebih dari 1 malam), berupa pertanyaan terbuka yang berfokus pada proses pelayanan.

b. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah data yang tersedia dari internet yang berkaitan tentang jasa pelayanan, *service quality*, dan kepuasan pelanggan atau catatan yang telah disusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah (*field research*), metode ini dilakukan dengan cara melakukan hubungan langsung terhadap objek yang diteliti melalui :

- a. Daftar pertanyaan (kuisioner) yang digunakan untuk mendapatkan data primer dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan terbuka kepada responden yang merupakan pelanggan hotel yang minimal pernah menginap lebih dari 1 malam, dibuat untuk memperoleh data yang memadai yang khususnya menangkap kepuasan konsumen melalui kualitas pelayanan.

- b. Wawancara, peneliti melakukan wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan, yaitu antara lain pengelola Hotel Niaga, dan juga kepada pekerja lapangan dalam hal ini seperti karyawan, petugas keamanan, *cleaning service*, resepsionis, serta pengguna Hotel Niaga

3.5 Metode Pengambilan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2005) Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan Hotel Niaga serta manajer hotel dengan mengumpulkan data dari responden secara *one shoot study* (studi satu tahap), yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan selama kurang lebih 3 minggu.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi (Sugiyono, 2005). Sampel dalam penelitian ini meliputi sejumlah elemen (responden), semakin besar sampel (makin besar nilai n = banyaknya elemen sampel) akan memberikan hasil lebih akurat. Karena itu dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel 50 orang pelanggan Hotel Niaga Bengkulu dengan menggunakan metode penelitian sampel secara *Accidental sampling*

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data harus dilakukan terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian untuk mencapai tujuan penelitian. Identifikasi mutu pelayanan dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil-hasil kuisioner pengguna jasa dan melakukan wawancara terhadap pihak Hotel Niaga sebagai penyedia jasa. Tujuan dari identifikasi indikator pelayanan dalam penelitian dilakukan untuk mengetahui tingkatan sigma yang mengacu pada mutu pelayanan. Adapun metode analisis data yang digunakan memiliki beberapa tahapan antara lain :

a. Tahap Pertama

Pada kegiatan pertama dilakukan wawancara mendalam dengan pihak manajemen Hotel Niaga mengenai fasilitas yang mereka sediakan dan proses dari kegiatan fisik pelayanan, dan dilakukan konfirmasi kepada pelanggan dengan cara melakukan wawancara ulang mengenai fasilitas dan proses pelayanan dari kegiatan fisik yang diberikan oleh pihak hotel. Data dan informasi yang telah terkumpul kemudian diolah dengan metode content analisis, yaitu mengelompokkan/memisahkan komponen maupun bagian dari data dan informasi yang relevan dengan permasalahan melalui hubungan antar komponen data tersebut. Penggunaan metode ini bertujuan untuk memperoleh hasil analisis yang jelas dalam mendeskripsikan sikap maupun pendapat dari sumber informasi (Gay, 1996). Hasil analisis dari penelitian ini akan digunakan untuk membuat kesimpulan dari seluruh hasil pembahasan yang

telah diuraikan, yaitu mengetahui hubungan kualitas dengan kendala utama pelayanan yang dihadapi Hotel Niaga pada tahun 2013.

b. Tahap Kedua

- a) Tahap ini peneliti ingin mengetahui persepsi perusahaan terhadap kinerja Hotel Niaga dengan tingkat kepentingan tamu hotel terhadap kualitas pelayanan Hotel Niaga yang diinginkan oleh tamu, dengan menghitung jumlah kuisioner yang masuk serta menentukan derajat penilaian dan prasyarat pelayanan dengan perhitungan terata pada indikator pelayanan :

$$\bar{X} = \sum DKi / n$$

Keterangan :

\bar{X} = mean derajat kepentingan responden ke i
 DKi = derajat kepentingan responden ke i
 n = jumlah responden

Pada tahap ini akan diketahui derajat atau bobot yang memiliki tingkat paling tinggi sampai dengan derajat yang memiliki tingkat paling rendah. Derajat spesifikasi kualitas pelayanan ini digunakan untuk memposisikan setiap kepentingan perbaikan dan kualitas pelayanan pada perusahaan berdasarkan perspektif pengguna jasa atau bentuk data kuantitatif berdasarkan kuisioner dengan tujuan memprioritaskan pencapaian kualitas.

- b) Tahap untuk mengukur *variance* harapan pengguna jasa hotel pada kualitas pelayanan hotel niaga Bengkulu, parameter yang akan dipakai adalah standar deviasi.

Sample variance (S^2) : rata-rata kuadrat dari jarak tiap titik ke rata-rata, dinyatakan dengan rumus :

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n |X_i - \bar{X}|^2}{n - 1}$$

Standar deviasi (s) merupakan akar dari *variance*, dan dinyatakan dengan rumus :

$$\bar{S} = \sqrt{S^2}$$

Keterangan :

$$S^2 = \text{variance}$$

$$\bar{S} = \text{Standar Deviasi}$$

$$n = \text{jumlah sampel}$$

$$\bar{x} = \text{rata-rata}$$

$$X_i = \text{jarak range}$$

Pada tahap ini peneliti ingin mengetahui spesifikasi perbaikan kualitas pelayanan pada perusahaan berdasarkan perspektif pihak pelanggan. Peneliti menentukan *USL* dan *LSL* dengan menggunakan *confidence interval* yang digunakan dalam analisis *six sigma* adalah 95 %, dimana hal ini dapat diartikan sebagai berikut : jika semua sampel diseleksi dalam ukuran n , maka 95 % dari sampel itu akan memasukan parameter populasi dalam interval hasil estimasi (Manggala, 2005). Dalam penelitian

ini menggunakan data kontinyu, sehingga untuk menghitung batas bawah (*lower limit*) dan batas atas (*upper limit*) dari suatu *convidence interval* pada penilaian spesifikasi atau harapan pasien pada pelayanan, maka persamaannya adalah (Manggala, 2005) :

$$Upper- Lower Limit = \bar{x} \pm Z \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Keterangan :

\bar{x} = rata-rata sampel

s = standar deviasi sampel

n = jumlah sampel

Z = 2 untuk 95 % *convidence interval*, 3 untuk 99 % *convidence interval*

c. Tahap Ketiga

Pada tahap ini peneliti menentukan target objektif atau nilai yang harus dicapai untuk setiap indicator melalui program peningkatan kualitas yang dilakukan dengan beberapa kendala utama yang dihadapi pelayanan Hotel Niaga Bengkulu pada tahun 2013. Setelah mengetahui indicator utama, dalam hal ini peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam dengan tamu hotel, kemudian dari hasil yang didapat dilakukan konsultasi dengan pihak manajemen Hotel Niaga Bengkulu berdasarkan tabel FMEA (*Failure mode and Effect Analysis*) perhitungan kapabilitas pelayanan (Cpk) dari batas toleransi yang terendah, sehingga memudahkan pihak hotel niaga dalam menentukan prioritas perbaikan kualitas.

d. Tahap Keempat

Pada tahap ini peneliti melakukan identifikasi parameter teknik sebagai terjemahan dari indikator pelayanan ke dalam tingkatan operasional, dalam mewujudkan parameter teknik ini, peneliti melakukan konsultasi dengan pihak manajemen Hotel Niaga Bengkulu berdasarkan parameter teknik yang ada. Sedangkan pada tabel FMEA digunakan dalam membantu mengidentifikasi jajaran perbaikan pelayanan terhadap masing-masing indikator pelayanan melalui pengukuran tingkat sigma untuk memudahkan penggambaran kualitas pelayanan. Kemudian manajemen perlu memodifikasi tiap-tiap indikator pelayanan dan variabel kunci agar selalu berada di dalam jajaran penerimaan untuk mengevaluasi kendala-kendala yang terjadi dalam peningkatan kualitas pelayanan beserta model perbaikan yang akan digunakan. Pada tahap terakhir ini atau *controlling*, manajemen mempertahankan dan membuat perubahan-perubahan yang telah dilakukan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Tahap *control* merupakan suatu kebijakan dan ketentuan perusahaan, sehingga peneliti hanya memberikan referensi perbaikan kualitas pelayanan pada perusahaan dikarenakan merupakan kebijakan internal perusahaan. Secara berkala manajemen tetap wajib membuktikan kebenaran sambil memantau proses kegiatan yang selalu disempurnakan melalui alat-alat ukur dan metode untuk menilai kapabilitas perusahaan.